



RAPORT Z AUDYTU SYSTEMU KOMUNIKACJI WEWNĘTRZNEJ W INNEKO SP. Z O.O.

Poznań, 04 maj 2017

Realizacja: Adam Bekier, Łukasz Pelowski

SPIS TREŚCI

1. Wstęp	str.2
2. Zakres i cel audytu	str.3
3. Diagnoza	str.4
4. Analiza desk research	str.5
4a. Metodologia	str.5
4b. Analiza procesu badania	str.5
4c. Analiza zgromadzonych danych	str.6
4d. Wnioski i identyfikacja problemów	str.10
4e. Propozycje działań rozwojowych	str. 10
5. Badania jakościowe: wywiady pogłębione	str. 12
5a. Metodologia	str.12
5b. Analiza procesu badania	str.13
5c. Analiza zgromadzonych danych	str.14
5d. Wnioski i identyfikacja problemów	str.20
5e. Propozycje działań rozwojowych	str.20
6. Podsumowanie	str.23

WSTĘP

Niniejszy raport został zrealizowany na podstawie audytu przeprowadzonego w spółce Inneko sp. z o.o., zwaną dalej w tekście „Spółką”. Audyt przeprowadzono zgodnie z umową zawartą w Gorzowie Wielkopolskim 05 kwietnia 2017 roku.

Celem raportu jest przedstawienie wyników audytu a także rekomendacja działań rozwojowych dla Spółki w obszarze, którego dotyczyło badanie.

Badanie przeprowadzone zostało przez audytorów Inner Source w okresie od 05. kwietnia 2017r. do 19. kwietnia 2017r. i obejmowało:

1. Badanie potrzeb zleceniodawcy: telefoniczne rozmowy z prezesem zarządu Spółki, panem Arturem Czyżewskim oraz przedstawicielem Rady Nadzorczej, panią Agnieszką Kaczmarek;
2. Spotkanie z zespołem kierowniczym audytowanego podmiotu celem przedstawienia audytorów i ogólnego celu badania;
3. Spotkanie z przedstawicielami Rady Nadzorczej Spółki oraz z Prezydentem Miasta Gorzowa celem doprecyzowania zakresu i celu audytu;
4. Badanie metodą desk-research: analiza dokumentów funkcjonujących w Spółce;
5. Badanie jakościowe: przeprowadzenie 18 wywiadów pogłębionych z pracownikami Spółki wskazanymi przez przedstawiciela Rady Nadzorczej Spółki, panią Monikę Piaskowską;
6. Opracowanie raportu z audytu.

ZAKRES I CEL AUDYTU:

Celem badania była weryfikacja funkcjonującego systemu komunikacji w organizacji w obszarze szczebla kierowniczego i zarządczego w celu znalezienia potencjału rozwojowego dla organizacji.

Obszarami badanymi były:

- przyjęte zasady w komunikacji wewnętrznej
- procedury i dokumentacja wspomagające system komunikacji wewnętrznej
- jakość komunikacji pomiędzy poszczególnymi szczeblami zarządzania (z góry na dół i z dołu do góry)
- przepływ informacji w organizacji (w tym komunikacja pozioma, między działami)
- przyjęty sposób udzielania informacji zwrotnych
- poziom satysfakcji pracowników z funkcjonującego systemu komunikacji
- dostęp do informacji dotyczącej zajmowanego stanowiska pracy i jego wymogów
- potrzeby pracowników związane z funkcjonującym obecnie systemem komunikacji wewnętrznej
- geneza sytuacji konfliktowych w Spółce w kontekście systemu komunikacji
- wykorzystywane narzędzia komunikacji wewnętrznej i ewentualne zapotrzebowanie na inne

DIAGNOZA

Celem poniższej diagnozy jest opisowe przedstawienie czynników wpływających na jakość procesów komunikacyjnych wewnątrz Spółki. Istotnym czynnikiem wpływającym na sposób przeprowadzania badania okazała się sytuacja bieżąca Spółki, która od stycznia bieżącego roku funkcjonuje w stanie wzmożonej uwagi otoczenia zewnętrznego: zarówno ze strony organów nadzorczych jak i opinii publicznej. Dodatkowo, w rzeczonym okresie przeszła ważne zmiany organizacyjne w strukturze zarządu (powołanie wiceprezesa zarządu w osobie p. Seweryna Stuły). Należy odnotować, że kolejne, istotne z punktu widzenia komunikacji zmiany (rezygnacja z funkcji wiceprezesa zarządu pana Seweryna Stuły) nastąpiły już w trakcie przeprowadzania audytu.

W ramach audytu wykorzystano dwie metody badawcze: analiza desk research (przy wykorzystaniu źródeł wtórnych, tj. dokumentów udostępnionych przez Spółkę) oraz badania jakościowe: wywiady pogłębione z pracownikami Spółki wskazanymi przez przedstawiciela Rady Nadzorczej Spółki.

Rezultaty ww. badań zostaną przedstawione w niniejszym raporcie w następujący sposób:

1. Przyjęta metodologia badania
2. Analiza procesu przebiegu badania
3. Analiza zgromadzonych danych
4. Wnioski i identyfikacja problemów w obszarze komunikacji wewnętrznej
5. Propozycje działań rozwojowych wynikających z zidentyfikowanych problemów.

ANALIZA DESK RESEARCH

Metodologia

W zakresie badania dokumentów, na podstawie przeprowadzonych rozmów z przedstawicielem zarządu i Rady Nadzorczej Spółki utworzono listę dokumentów, którą przesłano mailem do pana Artura Czyżewskiego 04 kwietnia 2017 r. oraz przekazano na spotkaniu z kierownictwem Spółki 05 kwietnia 2017 r. Lista ta obejmowała następujące pozycje:

- 1) strategia rozwoju spółki
- 2) struktura szczebla kierowniczego (organigram)
- 3) przyjęta polityka HR
- 4) strategia employer branding
- 5) wyniki dotychczasowych audytów (związanych z komunikacją, organizacją itp.)
- 6) wyniki badań wewnętrznych w obszarach: poziom satysfakcji z pracy, poziom zaangażowania pracowników
- 7) kodeks etyczny spółki
- 8) procedury pracy z konfliktem w organizacji (w tym sposób zatwierdzania ww. oraz ich komunikowanie pracownikom)
- 9) procedury / statystyki spotkań z pracownikami na różnych szczeblach (spotkania zarządu i menedżerów, spotkania menedżerów i pracowników itp.)

Dobór wyżej wymienionych dokumentów wynikał z przeprowadzonych wcześniej rozmów i badania potrzeb Spółki w szeroko rozumianym kontekście komunikacji.

Analiza procesu przebiegu badania

Z perspektywy procesu komunikacji warty odnotowania jest sam sposób, w jaki dokumenty z listy zostały przekazane audytorom. Dokumenty służyły z różnych źródeł (od p. Magdaleny Sobierajczyk oraz od p. Artura Czyżewskiego). Brak ujednoczenia procesu komunikowania z podmiotem zewnętrznym (audytorem) może wskazywać z jednej strony na podział wewnątrz organizacji, z drugiej zaś na brak wzięcia odpowiedzialności zarządczej za proces ze strony menedżerów, polegającej na wyznaczeniu jednej konkretnej osoby do zebrania i przesłania dokumentów.

W treści maili pojawiły się też informacje o sytuacji, w której dział HR przeprowadzał badania (satysfakcji pracowników), ale opracowanie wyników zlecono poza działem. Wskazuje to wyraźnie na pewnego rodzaju podział w organizacji i wyodrębnianie pewnych procesów komunikacyjnych.

Warty uwagi jest również fakt, że pomimo wyraźnego wskazania jednego adresu do korespondencji ze strony audytorów, przedstawiciele Spółki przesyłali maile nie tylko do wiadomości kilku innych osób, ale też na kilka adresów mailowych audytorów.

Pokazuje to z jednej strony funkcjonujący najprawdopodobniej w Spółce brak poczucia bezpieczeństwa i w konsekwencji tendencję do „zabezpieczania się” (maile do wiadomości innych osób w spółce), ale też do nietrzymania się wcześniejszych ustaleń (wskazany adres mailowy do korespondencji). Tego typu postawa, w komunikacji wewnętrznej, może skutkować przede wszystkim chaosem komunikacyjnym i obniżeniem efektywności pracy pracowników.

Analiza zgromadzonych danych

Spółka legitymuje się dobrze przygotowanymi dokumentami w obszarach związanych ze strategią, marketingiem itp. Z perspektywy nadzwyczajnych wydarzeń, które miały miejsce w Spółce od stycznia br. analiza dokumentów wykazała pewne istotne braki. Najważniejszy obszar, który tu się wyłania to brak kodeksu etycznego oraz zaniechanie badań satysfakcji pracowników.

Dodatkowo, należy wspomnieć, że przeprowadzone badania jakościowe, tj. wywiady pogłębione z wyznaczonymi pracownikami Spółki wykazały braki innych dokumentów istotnych z punktu widzenia komunikacji i funkcjonowania Spółki, co zostanie ujęte w dalszej części raportu.

Analiza poszczególnych dokumentów z listy

Ad. 1. Strategia rozwoju Spółki

Strategia rozpisana na lata 2015-2030 napisana jest bardzo rzetelnie. Wątpliwości może wzbudzać nieco za długi okres planowania, natomiast zależy to od przyjętej perspektywy. Dodatkowo, jakkolwiek Spółka zauważa problemy m.in. np. w obszarze komunikacji (vide: „(...) Spółka nie dysponuje długofalowym programem komunikacji (...)" , brakuje informacji o konkretnych celach związanych z wyjściem z aktualnej sytuacji finansowo-operacyjnej spółki, potencjalnej restrukturyzacji, zmianach – co samo w sobie może powodować problem dla pracowników. Mogą oni mieć inny obraz aktualnej sytuacji i czekających ich zmian. Sama strategia sprawia również wrażenie dokumentu napisanego w pewnej mierze w celach wizerunkowych (co da się zauważyć również poprzez fakt, że jest mocno komunikowana na zewnątrz, tj. na stronie internetowej Spółki w zakładce „Strona główna / o firmie”. Rodzi się tutaj pytanie, na ile i do kogo jest komunikowana do wewnątrz i w jakim stopniu pracownicy się z nią utożsamiają.

Ad. 2. Struktura szczebla kierowniczego (organigram)

Struktura szczebla kierowniczego, podobnie jak strategia jest zamieszczona na stronie internetowej Spółki w zakładce „Strona główna / o firmie”. Jest to jasny komunikat na zewnątrz. Z punktu widzenia komunikacji wewnętrznej nie ma to jednak znaczenia. Wydaje się, że ten element w kontekście dynamicznych zmian organizacyjnych w Spółce od stycznia br. nie został prawidłowo zakomunikowany. W przeprowadzonych wywiadach pogłębionych część pracowników wskazywała, że nie wiedzą komu podlega w Spółce (prezesowi czy wiceprezesowi), ani jaki jest oficjalny zakres obowiązków i odpowiedzialności poszczególnych osób ze szczebla zarządu.

Ad. 3. Przyjęta polityka HR

Elementy związane z polityką HR zostały ujęte w ramach Księgi Zintegrowanego Systemu Zarządzania zatwierdzonej 09 stycznia 2017r. oraz w poszczególnych procedurach procedury systemu ekozarządzania i audytu EMAS. Opisane obszary w ww. dokumentach (m.in. *Zasoby ludzkie* czy *Szkolenia i identyfikacja potrzeb szkoleniowych*) są opisane rzetelnie aczkolwiek relatywnie skrótowo. Brakuje m.in. strategii i konkretnych rozwiązań przyjętych przez Spółkę w takich obszarach jak motywowanie pracowników, integracja pracowników, zarządzanie efektywnością, system ocen czy w ogóle analiza efektywności systemu kadrowego.

Ad.4. Strategia employer branding

W przesłanych dokumentach nie odnotowano części poświęconej stricte zdefiniowanej strategii employer branding. Biorąc pod uwagę zakres niniejszego badania, brakuje przede wszystkim strategii employer branding wewnętrznego – czyli budowania i komunikowania wizerunku firmy skierowanego do obecnych pracowników.

Ad. 5 Wyniki dotychczasowych audytów (związanych z komunikacją, organizacją itp.)

Z uzyskanych informacji wynika, że dotychczas nie przeprowadzono audytów komunikacji w żadnym obszarze Spółki. Z udostępnionych audytorom raportów z badań Laboratorium Inneko sp. z o.o. (raport Polskiego Centrum Akredytacji oraz Park Technologiczny Interior wraz z NTC Doradztwo Gospodarcze) nie wynikają żadne istotne wnioski w obszarze komunikacji wewnętrznej.

Ad. 6. Wyniki badań wewnętrznych w obszarach: poziom satysfakcji z pracy, poziom zaangażowania pracowników

Spółka przeprowadziła tego typu badanie jednokrotnie (w 2015 bądź w 2016 roku – uzyskano różne informacje na ten temat). Badanie zostało przeprowadzone prawidłowo, z podziałem kwestionariusza na pracowników fizycznych oraz kadrę zarządzającą i administrację (które to podzbiory odpowiadały na pytania związane też z komunikacją wewnętrzną, wysokością wynagrodzenia itp.). Fakt przeprowadzenia takiego badania należy uznać za chęć poprawy sytuacji w Spółce ze strony Zarządu. Kluczowym pytaniem pozostaje, na ile uzyskane wyniki zostały zakomunikowane pracownikom oraz jakie działania Spółka podjęła w celu zmiany sytuacji bieżącej na podstawie uzyskanych informacji. Dodatkową kwestią jest pominięty aspekt cykliczności takiego badania. Przeprowadzanie identycznego kwestionariusza w tej samej grupie po np. roku mogłoby pokazać dynamikę wprowadzanych zmian i stanowić podstawę do analizy efektywności prowadzonych działań.

Wyniki kwestionariusza są niejednoznaczne. W niektórych punktach widać było wyraźnie rysujący się podział wśród pracowników (np. w odpowiedzi na pytanie „jak ocenia Pan/Pani atmosferę w zakładzie pracy” bądź „czy jest Pan/Pani poinformowany o działaniach/planach Spółki”): część respondentów wskazała np. że ma pełną wiedzę o działaniach/planach Spółki, a równoliczna grupa, że nie ma takich informacji. Respondenci wskazywali również na złą komunikację wewnętrzną, podkreślali potrzebę uzyskiwania dokładnych informacji wyjaśniających zmiany w celu zwiększenia zaangażowania. Sygnałem wymagającym działania ad hoc wydaje się również informacja o zaobserwowaniu w Spółce sytuacji wywierania zbyt daleko idącej presji, którą pracownicy odczytywali jako mobbing (przy czym, co zweryfikowano w przeprowadzanych później wywiadach pogłębionych, pracownicy nie do końca rozumieją definicję mobbingu, określając tym mianem wszelkiego rodzaju presję ze strony kierownictwa).

Ważną informacją diagnostyczną w obszarze komunikacji wewnętrznej jest również wybierane przez respondentów źródło pochodzenia informacji o wprowadzanych w firmie zmianach. W grupie pracowników administracyjnych 12 osób (na łączną liczbę 49 odpowiedzi) wskazała na pocztę pantoflową jako źródło informacji, w grupie pracowników kadry zarządzającej: 4 na 29 odpowiedzi.

Analizując wyniki ww. badania z perspektywy kwietnia 2017 roku można stwierdzić, że nie wykorzystano wyników badań do naprawy stanu bieżącego. Z informacji uzyskanych od Prezesa Zarządu pana Artura Czyżewskiego wynika, że podjęto próby wdrożenia działań naprawczych (spotkania komunikacyjne, skrzynka kontaktowa), niemniej jednak zasadną wydaje się hipoteza, że te działania były prowadzone niekonsekwentnie, niesystemowo i nie przyniosły oczekiwanych rezultatów.

Ad. 7. Kodeks etyczny

Brak. Elementy mogące znaleźć się w kodeksie etycznym znajdują się w opracowanym w wersji roboczej aczkolwiek jeszcze nie wdrożonym Kodeksie Dobrych Praktyk. Nie stanowią one jednak odrębnego dokumentu kodeksowego.

Ad. 8. Procedury pracy z konfliktem w organizacji

Brak

Ad. 9. Procedury spotkań z pracownikami na różnych szczeblach (spotkania zarządu i menedżerów, spotkania menedżerów i pracowników itp.)

Brak takich procedur. Należy podkreślić jednak, że tego typu spotkania odbywają się cyklicznie na zasadzie przyjętego zwyczaju.

Narada kierownictwa z zarządem Spółki odbywa się raz w tygodniu. Są to spotkania operacyjne poświęcane bieżącym zadaniom, z odnotowaniem ich ważności, statusu wykonania oraz osoby odpowiedzialnej za proces. Ten sposób funkcjonowania jest w większości pozytywnie przyjmowany. Niektórzy pracownicy szczebla kierowniczego zwracali jednak uwagę w przeprowadzanych później wywiadach na fakt, że zlecanych zadań na jednym spotkaniu jest zbyt dużo.

Z pracownikami Spółki (odrębnie administracyjnymi i fizycznymi) spotkania organizowane są raz na kwartał. Podczas tych spotkań prezentowane są informacje bieżące takie jak wyniki spółki, podstawowe zagrożenia, osiągnięcia. Omawiane są również istotne dla Spółki i pracowników sprawy. Percepcja tych spotkań jest elementem funkcjonującego w Spółce rozdźwięku pomiędzy dwiema grupami pracowniczymi. Pracownicy fizyczni doceniają te spotkania, czują, że mają pełne informacje, że zarząd Spółki w odpowiedni sposób pokazuje zagrożenia i konieczność wprowadzania zmian. Część pracowników administracyjnych czuje się w tym obszarze zaniedbana: panuje przekonanie, że Prezes Zarządu większość energii koncentruje na pracownikach fizycznych. Pojawiły się też głosy, że na spotkaniach z pracownikami fizycznymi Prezes Zarządu podaje informacje o wysokości pensji dyrektorów, co dodatkowo pogłębia rozdźwięk w Spółce. Z kolei opisywany przez Prezesa Zarządu brak pytań wśród pracowników umysłowych po takich naradach w części poświęconej na dyskusje może wskazywać na nieuświadomiony opór pracowników wobec osób prowadzących spotkanie.

Wnioski i identyfikacja problemów w obszarze komunikacji wewnętrznej po analizie desk research

Spółka dba o elementy związane z procedurami i systemowym opracowaniem dokumentów i procedur. W niektórych obszarach jednak można zaobserwować braki, w podstawowych dla dojrzałej kultury organizacyjnej procedurach czy dokumentach.

W kontekście tego etapu badania organizacji rysuje się też pewien podział wewnątrz organizacji (pracownicy fizyczni vs. administracja). Ten mechanizm może realnie wpływać na poczucie satysfakcji z pracy i motywację pracowników.

Analiza procesu przeprowadzania tego etapu badania pozwala na pierwszy rzut oka zauważyć brak efektywności w komunikacji pionowej (zarząd vs. kadra kierownicza) i obustronny brak zaufania. Wydaje się również, że nie ma przyjętej polityki oraz wskazań dotyczących pisania maili firmowych w obrębie organizacji.

Propozycje działań rozwojowych po analizie desk research

Podstawowym zadaniem Spółki jest uzupełnienie brakujących elementów związanych z procedurami bądź aktualizacja już istniejących.

- 1) Przede wszystkim warto dopracować do wersji ostatecznej i jasno, oficjalnie zakomunikować (zarówno na spotkaniach bezpośrednich jak i z wykorzystaniem kanałów komunikacji typu zarządzenie czy tablica informacyjna) **aktualnego podziału organizacyjnego** z uwzględnieniem podległości służbowej i zakresów odpowiedzialności.
- 2) Opracować w formie oficjalnego, zatwierdzanego przez zarząd Spółki dokumentu **oficjalną politykę HR** uwzględniającą też sposoby kryteria jej oceny.
- 3) Opracować w formie oficjalnego, zatwierdzanego przez zarząd Spółki dokumentu **strategii employer branding**.

Ważnym elementem procesów wymienionych w punkcie 2) i 3) powyżej będzie połączenie w pracy nad ww. dokumentami sił wewnętrznych, czyli pracowników działu HR Spółki z osobą z zewnątrz, mającą obiektywne spojrzenie i wiedzę spoza organizacji.

- 4) Przeprowadzić **ponownie badanie wśród pracowników Spółki** z wykorzystaniem uprzednio przygotowanego kwestionariusza. Na tyle, na ile to będzie możliwe (tzn. na ile zmiany kadrowe, które zaszły w Spółce od ostatniego badania, na to pozwalają), z odwzorowaniem poprzedniej grupy badawczej. Szczególnie istotne będzie tutaj obiektywne opracowanie wyników i porównanie ich z wynikami z poprzedniego badania. Ponieważ w tym procesie można było zaobserwować rozdźwięk na linii Zarząd – dział HR, warto rozważyć utworzenie grupy roboczej składającej się z przedstawiciela działu HR i osoby z zewnątrz rekomendowanej przez Zarząd, której zadaniem będzie wspólne opracowanie wyników. Wyniki tego badania oraz zestawienia z wynikami poprzedniego należy otwarcie zaprezentować na spotkaniach z pracownikami, dając im możliwość otwartego wypowiedzenia się i zakomunikowania swoich potrzeb. W tym kontekście warto też rozważyć wprowadzenie facylitatora spotkania z zewnątrz, aby zmniejszyć potencjalny opór przed wypowiedzaniem się.
- 5) Opracować i przyjąć w formie oficjalnego, zatwierdzanego przez zarząd Spółki dokumentu **wewnętrzną politykę antymobbingową**, określającą w jaki sposób Spółka będzie przeciwdziałać mobbingowi w organizacji. Oznacza to między innymi zaplanowanie oraz przeprowadzenie cyklu szkoleń dla kadry zarządzającej i pracowników oraz powołanie w ramach spółki komisji antymobbingowej. Tego typu rozwiązanie nie wyklucza całkowicie ryzyka związanego z odpowiedzialnością pracodawcy, natomiast w dużym stopniu je ogranicza i stanowi istotny sygnał dla pracowników, że są dla firmy wartością nadrzędną.
- 6) Opracować **kodeks etyczny spółki** oraz procedury pracy z konfliktem. W związku z faktem istnienia silnie zantagonizowanych podgrup w ramach Spółki warto rozważyć powołanie grupy roboczej wewnątrz Spółki (reprezentacja osób będących bliżej i dalej Zarządu). Jako że poziom komunikacji i zaufania pomiędzy stronami jest bardzo obniżony, dobrym rozwiązaniem będzie praca z moderatorem, zarządzającym przebiegiem procesu i postępowaniem. Praca nad wspólnym celem, w równych rolach będzie stanowić okazję do wzajemnego poznania się i zmniejszenia napięcia pomiędzy stronami. Kluczowym elementem będzie wprowadzenie jasnego podziału zadań i sposobów rozliczania się z wykonywania tychże.

W odniesieniu do wszystkich ww. rekomendacji, niezwykle istotnym czynnikiem będzie jasne, precyzyjne i **regularne komunikowanie** ze strony Zarządu (przy wykorzystaniu funkcjonujących w Spółce kanałów komunikacji) jakie działania będą prowadzone, kto je będzie prowadził, jakie są przyczyny wprowadzenia tych projektów i co one mają przynieść.

BADANIA JAKOŚCIOWE: WYWIADY POGŁĘBIONE

Metodologia

Punktem wyjścia metodologii przyjętej na tym etapie diagnozy systemu komunikacji wewnętrznej były przeprowadzone rozmowy z przedstawicielami Spółki oraz wyniki analizy desk research. W związku z zidentyfikowanymi dużymi obawami pracowników przed audytem, zdecydowano się na ujednoliconą formę wywiadu pogłębianego. W założeniu, wywiady miały trwać 1 godzinę z tolerancją lekkiego odchylenia czasowego, w zależności od przebiegu rozmowy. Dla prezesa Zarządu audytorzy postanowili czas na przeprowadzenie rozmowy wydłużyć do dwóch godzin, ze względu na konieczność wyjaśnienia niektórych wątpliwości związanych z nim osobiście.

Rozmowy przeprowadzono w formie jeden na jeden za wyjątkiem rozmów z członkami Zarządu, pp. Arturem Czyżewskim i Sewerynem Stułą. Wyjątek ten wynikał wprost z zaobserwowanego podczas wcześniejszych spotkań silnego konfliktu i elementów rywalizacyjnych pomiędzy ww. osobami, który to konflikt znajdował swój oddźwięk w funkcjonowaniu całej organizacji. Praca dwóch audytorów naraz umożliwiła dokładniejszą obserwację nie tylko tego co dana osoba mówi, ale całego spektrum jej komunikacji niewerbalnej.

Wywiad podzielony był na trzy części.

Pierwsza część składała się z pytań otwartych. Ich celem była analiza dostępności do informacji danego pracownika, procedur związanych z informacjami, postrzegania obiegu informacji itp.

Część drugą stanowił kwestionariusz ankietowy, który uczestnicy mogli wypełnić osobiście podczas rozmowy, bądź wypełniał go audytor. Kwestionariusz obejmował takie obszary jak postrzeganie jakości komunikacji w firmie, problemy w komunikacji, które obserwuje pracownik, narzędzi komunikacji wewnętrznej stosowanej w Spółce oraz takich, które w ocenie pracownika są najskuteczniejsze. Badano również, percypowany stopień dostępności do informacji oraz pytano o rozwiązania, które zdaniem pracownika usprawniłyby proces komunikacji w firmie. W związku z faktem, że grupa badawcza była zbyt mała (n=18), wyniki nie są statystycznie istotne, więc zrezygnowano z graficznej prezentacji.

Trzecia część, zbudowana ponownie z pytań otwartych weryfikowała wiedzę pracownika z różnych zakresach związanych z systemem komunikacji w firmie. Pytano m. in. o mobbing, pojawiający się we wcześniejszych wypowiedziach i wynikach przeprowadzonego w Spółce badania. Sprawdzone również funkcjonującą w organizacji tzw. ekonomię znaków rozpoznania, czyli charakterystyczny dla każdej organizacji sposób chwalenia bądź ganienia

pracowników. Zastosowano również metodę projekcyjną, której celem było utworzenie personalizacji komunikacji w Spółce.

Analiza procesu przebiegu badania

Podobnie jak w poprzednim etapie diagnozy, sam przebieg badania, tzn. organizacji i przeprowadzania wywiadów pogłębionych wniósł wiele informacji diagnostycznych. Pokazał bowiem, w jaki sposób Spółka funkcjonuje i jakiego rodzaju mechanizmy zachowania pracowników mogą mieć miejsce na co dzień.

Pierwszym elementem wartym odnotowania był swoisty chaos informacyjny w obszarze organizacji i godzin badania. Niektórzy pracownicy sprawiali wrażenie nie do końca poinformowanych o wyznaczonych wcześniej konkretnych godzinach badania. Odnotowano sytuacje organizowania miejsca do przeprowadzania wywiadu ad hoc na zasadzie „ok to teraz np. może pan porozmawiać tutaj, w tym pokoju”. Pracownicy bez konsultacji zamieniali się kolejnością, w której będą uczestniczyć w wywiadach pogłębionych (nie miało to znaczenia dla wyników audytu, natomiast stanowi ilustrację pewnego rodzaju braku struktury w organizacji).

Dało się również zaobserwować panujące w Spółce zamieszanie dotyczące granic psychologicznych, czyli respektowania ustaleń typu: co robimy i czego nie robimy. W pewnym momencie do gabinetu jednego z audytorów weszły dwie osoby: jedna, zgodnie z ustaloną listą, druga – samowolnie ze słowami „wprawdzie mnie nie ma na liście, ale ja mam dużo do powiedzenia i chcę też porozmawiać!”. Procedowanie zgodnie z ustalonym przebiegiem wymagało dużej stanowczości i asertywności ze strony audytora. Widać wyraźnie więc panującą w Spółce niepisaną normę i przyzwolenie na przekraczanie ustaleń oraz brak respektu dla „autorytetu”. Późniejsze wypowiedzi pracowników potwierdzały tę tezę.

W większości przypadków pracownicy poświęcili bardzo wiele energii na przygotowanie do wywiadu (mimo że takiego zalecenia w ogóle nie wydano). Przynosili ze sobą wydruki, listy, zestawienia itp., celem potwierdzenia (w oczach audytorów) zarzutów najczęściej wobec Prezesa Zarządu.

Formułowanie różnego rodzaju zarzutów czy pretensji wobec Prezesa Zarządu zostało potwierdzone później w przebiegu samych wywiadów. Pokazuje to bardzo wyraźny podziału w Spółce, zogniskowany wokół postaci Prezesa i (ówczesnego) Wiceprezesa Zarządu. Wzajemne nastawienie obu zantagonizowanych grup cechuje się wysoką niechęcią i złością. Złość ta jest rozładowywana i wyrażana jest w sposób pasywny, tzn. poprzez różnego rodzaju negatywne komentarze na temat drugiej strony, ironię, złośliwe uwagi. Przekłada się to na duży dystans (wobec osób z „drugiej strony”) oraz brak

wyrozumiałości czy życzliwości. Dało się też zauważyć bardzo wyraźną tendencję do dewaluowania drugiej strony, przy jednoczesnym braku obiektywizmu wobec siebie samych.

Tego rodzaju nastawienie w dużym stopniu wpływa na funkcjonowanie i efektywność organizacji, zwłaszcza w przypadku zadań wymagających współpracy obu stron. Co więcej, sytuacja ta pozostawiona bez interwencji może pogłębiać rozdźwięk wśród pracowników na zasadzie efektu sprzężenia zwrotnego: dystans wyczuwany w relacji przez jedną stronę wywołuje podobne zjawisko, co z kolei odbiera druga strona i w konsekwencji potęguje jej negatywne nastawienie.

Analiza zgromadzonych danych

Przeprowadzane wywiady pogłębione, w tym przede wszystkim wyniki wbudowanego w wywiad kwestionariusza ankietowego, uwidocznily funkcjonujące w organizacji rozszczepienie i podział na zwolenników lub przeciwników Prezesa Zarządu. Udzielane wypowiedzi ukazywały Spółkę albo jako normalnie funkcjonującą organizację z drobnymi problemami, albo jako siedlisko patologii, w którym panuje manipulacja i dyskryminacja. W poniższej analizie położono nacisk i wyszczególniono w opisach newralgiczne obszary związane z systemem komunikacji.

Zakres odpowiedzialności – dostęp do informacji

Pracownicy znają swój zakres odpowiedzialności. Są poinstruowani, co i jak mają robić. W wielu przypadkach jednak rysuje się brak formalnego i aktualizowanego (w niektórych przypadkach) zakresu obowiązków. Część pracowników twierdziła, że sami sobie ustalali zakres obowiązków. Brak udokumentowanego, przyjętego przez Spółkę i podanego pracownikom zakresu obowiązków powoduje z kolei poczucie niepewności, wynikające z przeświadczenia, że w takiej sytuacji bardzo łatwo można komuś wykazać niestaranność lub nieefektywne działanie.

Wybrane cytaty pracowników:

- *Nie wiem jaki jest mój zakres obowiązków, nie mam zakresu obowiązków, dostałam ustną informację „przecież pani wie co pani ma robić”*
- *Nie dostałam na piśmie zakresu, dostałam luźne wytyczne*
- *Nie wiem tego, jaki jest mój zakres obowiązków. Nie dostałam zakresu obowiązków*
- *Zakres znam z rozmowy z prezesem*

Oczekiwania wobec środowiska pracy i niezaspokojone potrzeby

Sytuacja w Spółce od stycznia 2017 roku pochłania wiele tzw. energii organizacyjnej i osobistej. Pracownicy mocno przeżywają obecny stan rzeczy i panującą atmosferę w Spółce. Mają poczucie, że w organizacji panuje chaos, że zadania nie są delegowane odpowiednio lub że komunikaty są sprzeczne. Odczuwają silne napięcie pomiędzy Prezesem i Wiceprezesem Zarządu (w dniach przeprowadzania większości wywiadów funkcjonował jeszcze dwuosobowy Zarząd). Panuje brak zaufania.

Nie wiedzą, kto komu podlega, lub postrzegają sytuację jako konieczność okazania lojalności jednej ze stron i tym samym odcięcia się od drugiej strony (mechanizm: z *namí albo przeciwko nam*). Swoje pretensje w tym kierunku kierują w stronę Prezesa Zarządu, któremu przypisują odpowiedzialność za obecny stan rzeczy. Jednocześnie, niejednokrotnie wykorzystują obecną sytuację, którą postrzegają jako obniżenie pozycji i znaczenia Prezesa Zarządu.

Pracownicy z dłuższym stażem pracy czują się umniejszani, mają poczucie, że ich praca w poprzednich latach, którą postrzegają jako okres sukcesów i stabilności Spółki, jest dewaluowana przez Prezesa Zarządu w licznych komunikatach kierowanych do wewnątrz i na zewnątrz. Budzi to ich wewnętrzny opór. Uważają że nie są odpowiednio wysłuchiwni, że maile od nich nie są czytane przez Zarząd. Dodatkowo, pracownicy administracji czują się zaniedbani przez Prezesa Zarządu, który, w ich ocenie, w ostatnim kwartale swoją energię lokuje w budowaniu i wzmacnianiu relacji głównie z pracownikami fizycznymi. Zwiększa to ich poczucie odrzucenia i umniejszenia poczucia wartości a jednocześnie buduje dystans i niechęć.

Pojawiają się również głosy, głównie w grupie osób skonfliktowanych z prezesem i skupionych wokół działów HR i marketingu, że Prezes Zarządu manipuluje danymi finansowymi, żeby tworzyć wizerunek siebie, jako skutecznego menedżera. Pracownicy z tej grupy małą uwagę przywiązywali do bieżącej sytuacji finansowej Spółki (którą nota bene uważali za dobrą), ich energia koncentrowała się głównie wokół konfliktu z Prezesem Zarządu. Może to świadczyć o wystąpieniu mechanizmu zaprzeczenia, czyli niedopuszczania do siebie informacji, które mogą naruszać jakiś ustalony wcześniej wizerunek (np. że Spółka działa prężnie, jest liderem rynku, ma znakomitą sytuację finansową). Tego typu mechanizm wymaga szczególnej uwagi ze strony Zarządu i dobrej komunikacji w obszarze urealnienia obrazu Spółki w oczach tych pracowników.

Część pracowników ma poczucie, że nie może się otwarcie wypowiadać. Najprawdopodobniej z tego względu również pojawiają się głosy, że Spółka w nie słucha pracowników w wystarczającym stopniu.

Komunikowane potrzeby:

- **potrzeba bezpieczeństwa** (pracownicy czują wiele niepokoju związanego z licznymi zmianami w Spółce, widać brak przygotowania ich na zmiany i/lub wprowadzenie zbyt wielu zmian naraz, mają poczucie że otwarte wypowiedzanie się narazi ich na konsekwencje)
- **potrzeba struktury** (czyli wiedzy kto za co konkretnie odpowiada, za co i jak jest rozliczany)
- **potrzeba dobrych relacji** (czyli atmosfery spokoju, braku złośliwości w relacjach, przynależności do jednej większej grupy a nie dwóch zwalczających się podgrup)
- **potrzeba bycia uznanym i docenionym** (czyli pozytywnych informacji zwrotnych na temat wykonywanej przez nich na co dzień pracy)

Wybrane cytaty:

- *Firma potrzebuje teraz dyscypliny. Po przyjsciu wiceprezesa nastapilo zamieszanie, jakies rozgrywki półprywatne, pracownicy to wykorzystują, następuje rozluźnienie dyscypliny.*
- *Potrzebuję partnerskiego podejścia. Teraz czujesz się jak na wojnie – trafiłam w środek wojsk przeciwnika*
- *Potrzebujemy zaufania, współpracy, pracujemy wszyscy w określonym celu, szef ponosi konsekwencje razem z zespołem a nie szuka winnych*
- *Potrzebuję konkretnych zadań, sprawdzania maili, informacji zwrotnych*

Obieg informacji, komunikacja pionowa i pozioma

Większość osób badanych uważa, że podstawowym źródłem informacji w firmie jest plotka i poczta pantoflowa. Osoby te wskazują na niespójne komunikaty ze strony prezesa zarządu, np. te same polecenia kierowane do kilku osób jednocześnie, co rozmywa poczucie odpowiedzialności za wykonywanie zadania. Powoduje to w pracownikach tendencję do weryfikowania otrzymywanych informacji u osób z innych działów. Jednocześnie, w przypadku braku wykonania zadania, bądź wydłużonego czasu realizacji nie wyciąga się konsekwencji służbowych.

Wiele kontrowersji wzbudzają też sytuacje, w których jakaś praca jest zlecenia nie osobie z firmy, ale na zewnątrz, jak np. wydanie biuletynu. Pracownicy czują się wówczas lekceważeni, umniejszeni, mają przeświadczenie że pieniądze Spółki są trwonione i czują dużo złości na Prezesa Zarządu, który podjął taką decyzję. Ewidentnie zabrakło tutaj przepływu informacji i czytelnego komunikatu o argumentach świadczących o takim a nie innym wyborze.

Podobnie, wiele negatywnych emocji wśród respondentów wzbudza skrzynka kontaktowa, do której pracownicy mieli możliwość wrzucania swoich kartek z pytaniami anonimowo. Pracownicy wskazywali, że wrzucali kartki z pytaniami, ale odczuwają, że pytania te były

zlekceważone przez Prezesa Zarządu, który „na trudne pytania nie odpowiada”. Argument drugiej strony, że niektóre z pytań były infantylne i większość się powtarzała, więc odpowiedzi skumulowano, wydaje się nietrafiony. Sam pomysł utworzenia takiej skrzynki, jako narzędzia komunikacji z pracownikami jest udany i może być bardzo skuteczny. W tym konkretnym przypadku zabrakło jednak konsekwencji w realizacji, przez co wywołano efekt odwrotny do zamierzonego. Nawet krótkie ustosunkowanie się do każdego pytania dałoby pracownikom poczucie, że są słuchani.

Jeśli chodzi o zapotrzebowanie na informacje większość badanych twierdzi, że ma je w wystarczającym stopniu. Dotyczy to zwłaszcza pracowników fizycznych. Część utrzymuje, że ma za mało wiedzy w zakresie strategii firmy. Dużo emocji wzbudza kwestia systemu tzw. nagród motywacyjnych. Pracownicy mają poczucie, że system jest niejasny i że brakuje precyzyjnie określonych kryteriów przyznawania ww. nagród.

W firmie widać też zaburzenie procesów komunikacyjnych w osi pionowej i poziomej. Większość pracowników deklaruje prawidłową współpracę na poziomie działów (komunikacja pozioma) oraz na linii menedżer-pracownik (komunikacja pionowa) i zwraca uwagę na nieprawidłowości na linii zarząd-menedżerowie (komunikacja pionowa). Inne osoby z kolei podają, że linia komunikacji menedżer-pracownik jest nieprawidłowa, ponieważ pracownicy wielokrotnie dowiadują się od swoich przełożonych rzeczy, które omawiane są na nadaniach kierownictwa i które nie powinny w takiej formie przenikać do niższych szczebli zarządzania. Padły też głosy, że na spotkaniach z pracownikami fizycznymi Prezes Zarządu podaje wysokość wynagrodzeń osób na stanowiskach dyrektorskich i kierowniczych. Te sytuacje wskazują na brak zintegrowania zespołu kierowniczego jako całości i niezrozumienie przez niektórych zadań i obowiązków osób na szczeblu kierowniczym.

W komunikacji pionowej, w osi zarząd-menedżerowie można zaobserwować też tendencję do hierarchizowania procesów i struktury, co przekłada się na zwiększony dystans psychologiczny. To może powodować pogorszenie relacji interpersonalnych i mniejszą chęć do wspólnej pracy w zespole. Należy podkreślić, że hierarchizowanie samo w sobie nie jest niczym złym, w niektórych organizacjach, zwłaszcza w okresach kryzysu czy braku dojrzałości pracowników jest wręcz wymagane. Problem może powstawać w momencie, kiedy komunikacja rozmija się z wykonywanymi działaniami. Pracownicy w takiej sytuacji mogą odczuwać chaos, dezorientację, brak spójności i w konsekwencji dużo złości, nie mając jednocześnie wiedzy, skąd te odczucia się de facto biorą.

W obszarze komunikacji poziomej przepływ informacji jest oceniany jako bardzo dobry. Natomiast widać też nakreślony już wcześniej podział w organizacji, czyli tzw. dwa obozy. Niektórzy pracownicy deklarują wzorową współpracę między działami. Inni podają, że zdarzają się sytuacje wstrzymywania maili, celowego braku współpracy itp. Mechanizm ten może być interpretowany jako rodzaj wewnętrznego oporu w organizacji i niezrozumienia nadrzędnych celów Spółki jako takiej, co znacznie obniża efektywność jej działania.

Wybrane cytaty:

- *Brak bezpośredniej komunikacji, żyjemy plotkami na korytarzu, zadania przydzielane są równocześnie kilku osobom przez prezesa, przez co brakuje odpowiedzialności*
- *Poniedziałkowe narady nie działają, są dwa obozy: prezes i wiceprezes*
- *Na maile nie zawsze się odpowiada, czasem prezes nie czyta maili*
- *Plotka rządzi spółką*

Wykorzystywane narzędzia komunikacji, problemy w komunikacji.

Podstawowymi narzędziami wykorzystywanymi w komunikacji jest e-mail, telefon i rozmowa bezpośrednia. Te same narzędzia były przez respondentów wybierane jako najskuteczniejsze w ich ocenie. Innymi narzędziami wykorzystywanymi są eventy firmowe, tablice informacyjne, prezentacje (uznawane za bardzo skuteczne głównie przez pracowników fizycznych) oraz informacje w wersji papierowej, np. widniejące na kwitku do wypłaty (choć w tym przypadku ich skuteczność podkreślały przede wszystkim osoby związane z marketingiem). Oprócz wyżej wymienionych, Spółka organizuje spotkania, narady, spotkania komunikacyjne, zaczęła wydawać biuletyn firmowy. Ustawiono skrzynkę kontaktową. Wskazuje to na chęć ustanowienia komunikacji dwustronnej. Warto podkreślić jednak że fakt, że niektóre z wyżej wymienionych elementów nie działają (brak pytań na spotkaniach od załogi, niechęć do uczestniczenia w spotkaniach dodatkowych, nieskuteczność skrzynki kontaktowej, okoliczności wydania biuletynu). To sprawia, że komunikacja przyjmuje w Spółce formę raczej jednokierunkową, z dominującym sposobem dystrybucji informacji push (wypychanie informacji do pracownika): góra-dół.

Kwestia jakości komunikacji odzwierciedla wewnętrzny podział w organizacji. Ta sama liczba respondentów twierdzi że jakość komunikacji w firmie jest „raczej wystarczająca” (6 wskazań) co „zdecydowanie nie wystarczająca” (sześć wskazań). Badani zwracają uwagę na fakt, że jakkolwiek kompletność otrzymywanych informacji jest dobra, to szybkość przepływu informacji jak i sposób jej przekazywania pozostawiają wiele do życzenia. W opinii osób badanych komunikacja wewnątrz Spółki wymaga poprawy (wszystkie wskazywane odpowiedzi: „zdecydowanie tak” i „raczej tak”). Elementy, które wskazują badani jako takie, które mogłyby poprawić jakość komunikacji to: częstsze spotkania z zarządem, szkolenia z zakresu komunikacji oraz szkolenia integracyjne.

Głównymi problemami w komunikacji w ocenie respondentów jest kierowanie się emocjami (12 wskazań) oraz niespójność lub sprzeczność przekazywanych komunikatów (8 wskazań). Podnoszono również kwestię braku informacji zwrotnej przy wydawaniu poleceń oraz cedowanie obowiązków innym pracownikom. Zwrócono uwagę na brak precyzji w komunikowaniu poleceń przez przełożonych oraz nieprzekazywanie istotnych informacji przez kierownictwo Spółki.

Pracownicy nie znają też, ani nie utożsamiają się z wartościami Spółki. Zapytani o wartości Spółki wymyślają je na bieżąco, bądź zgadują. Wskazuje to na wyraźny problem w komunikacji, który z kolei może przekładać się na rozmycie poczucia tożsamości z firmą i w konsekwencji, obniżenie motywacji do pracy.

Wybrane odpowiedzi badanych na pytanie „jakie są wartości spółki?”

- *No chyba dobre raczej*
- *Nie wiem*
- *Nie wiem, że jest proekologiczna.*
- *Ochrona środowiska.*
- *Utylizacja*
- *Innowacyjność?*
- *Nie znam, nie wdrożono.*
- *Na spotkaniach było przedstawienie ale nie pamiętam.*
- *Ludzie i firma.*
- *Nie było komunikowane, nie przypominam sobie.*
- *Nie ma. Są papierowe – napisane, a nie w działaniu.*

Wnioski i identyfikacja problemów w obszarze komunikacji wewnętrznej po analizie wywiadów pogłębionych

Spółka podejmuje działania związane z usprawnieniem procesu komunikacji, natomiast brakuje konsekwencji i systemowej realizacji tych działań. System komunikacji dwustronnej jest niesprawny. Pracownicy nie mają pełnej informacji dotyczącej celów i bieżących działań firmy. Wykorzystywane narzędzia komunikacji są jednak prawidłowe i dostosowane do kultury organizacyjnej i wykształcenia pracowników.

Podstawowym problemem jaki się rysuje w kontekście komunikacji wewnętrznej jest brak wzajemnego zrozumienia kierownictwa i pracowników. Pojawia się za to obustronny mechanizm „oblężonej twierdzy”, który prowadzi do mechanizmu projekcji, czyli przerzucania odpowiedzialności na drugą stronę. Brakuje jasnych i precyzyjnych komunikatów, pojawia się dezinformacja bądź chaos informacyjny. W Spółce brakuje też klarownego zbiorowego systemu ocen pracowniczych, uwzględniającego zarówno wartości firmy jak i wytyczane cele krótko i długoterminowe. Z tego bierze się kolejny problem: zaburzony jest obszar kontraktowania wewnętrznego, czyli elementu pracy w grupie polegającego na dokładnym określaniu tego, na co się umawiamy, czyli m.in. ustalaniu granic (związanych m.in. z nieprzekraczaniem ścieżek służbowych), ustalaniu zadań i konsekwentnym egzekwowaniu ich wykonywania.

Propozycje działań rozwojowych po analizie wywiadów pogłębionych

Podstawowym zadaniem Spółki w tym obszarze jest zmiana obecnych i wytworzenie pozytywnych postaw i zachowań pracowników. Służyć temu będą następujące działania:

- 1) Stworzenie **zespołu dedykowanego do zaprojektowania i wdrożenia całościowego programu komunikacji wewnętrznej**, składającego się z przedstawicieli zarządu, poszczególnych działów i specjalistów z zewnątrz. Zadaniem tego zespołu będzie opracowanie konkretnego planu działania, zaplanowanie środków i czasu, wdrożenie tego planu i przeprowadzenie audytu weryfikującego skuteczność działań.
- 2) przeprowadzenie **treningu interpersonalnego integrującego grupę kierowniczą** opartego na procesie grupowym
- 3) Wprowadzenie **ujednoliconego, precyzyjnego, punktowego systemu ocen pracowniczych**, który umożliwi indywidualną ocenę pracownika, wprowadzenie

planów na przyszłość oraz przeprowadzanie regularnych rozmów motywująco-oceniających na wszystkich szczeblach zarządzania wg tego samego wzoru.

- 4) W grupach roboczych składających się z przedstawicieli różnych działów i szczebli zarządzania oraz zewnętrznego facylitatora **wypracowanie lub uaktualnienie wartości i misję firmy** w taki sposób, by pracownicy mogli i chcieli się z nimi utożsamiać i by znalazły one realne odzwierciedlenie w funkcjonowaniu i polityce Spółki. Warto opracować w tym obszarze modelowe zachowania i strategie uwzględniające utworzone / uaktualnione wartości.
- 5) **Poprawa regulaminu przyznawania nagród motywacyjnych.** W grupie roboczej składającej się z przedstawiciela zarządu i różnych działów (lub w ramach opisanego w pkt.1 zespołu dedykowanego) opracowanie precyzyjnych kryteriów i warunków przyznawania takich nagród. Następnie za pomocą dostępnych kanałów komunikacji otwarte zakomunikowanie pracownikom opracowanych zmian.
- 6) Wprowadzenie **działań rozwojowych typu shadow coaching:** dla grup i dla osób indywidualnych z najwyższych szczebli kierownictwa
- 7) Wprowadzenie **systemu regularnych szkoleń z zakresu komunikacji,** zwłaszcza z uwzględnieniem tzw. case study z innych firm (w celu pokazania pracownikom, jak komunikacja funkcjonuje w innych firmach, z jakimi problemami borykają się inne firmy i jakie rozwiązania się stosuje)
- 8) Przeprowadzenie dla kadry zarządzającej **szkolenia z zarządzania zmianą** – uzmysławiającego jakiego rodzaju zjawiska psychologiczne towarzyszą wprowadzanym zmianom
- 9) Wprowadzenie **regularnych i częstych komunikatów** kierowanych od zarządu do pracowników administracyjnych dotyczących bieżących działań i procesów w Spółce, aktualnej sytuacji i planów na przyszłość. Istotnym elementem będzie przyjęcie założenia, że „działamy od dziś do przodu”, bez dewaluowania czy podkreślania błędów popełnianych w przyszłości, czyli skoncentrowanie się na teraźniejszości i przyszłości, zarówno w komunikacji wewnętrznej jak i na zewnątrz

- 10) **Udrożnienie skrzynki kontaktowej** – zachęcenie pracowników do częstszego wykorzystywania tego narzędzia (przy jednoczesnym zapewnieniu, że wszystkie pytania będą potraktowane poważnie i na wszystkie pytania będzie udzielona odpowiedź).

- 11) Wprowadzenie **jasnej struktury w organizacji**: dotyczącej granic (tego, co wolno i nie wolno robić) oraz wydawanych poleceń (kierowanych do jednej osoby / zespołu, uwzględniających oczekiwany czas ich realizacji oraz konsekwencje niewykonania)

PODSUMOWANIE

Pomimo licznych działań podejmowanych przez Zarząd w analizowanej Spółce, system komunikacji wewnętrznej nie działa tak, jak powinien. Przekłada się to na funkcjonowanie i efektywność Spółki oraz motywację jej pracowników czy ich utożsamianie się z pracodawcą. Niekorzystną sytuację pogłębiły zmiany organizacyjne wprowadzane od początku 2017 roku i wynikające z nich zamieszanie oraz negatywny odbiór medialny. W obecnej sytuacji niezbędnym wydaje się wyciszenie – w miarę możliwości - medialnych przekazów, uspokojenie atmosfery wokół i wewnątrz Spółki i kompleksowe opracowanie systemu komunikacji wewnętrznej. Stworzenie właściwego, dostosowanego do celów i potrzeb organizacji systemu komunikacji wydaje się w obecnej sytuacji niezbędnym działaniem mogącym realnie wpłynąć na poprawę skuteczności pracy. Proces taki wymaga zaangażowania nie tylko podmiotów zewnętrznych, ale przede wszystkim pracowników Spółki, po to, by mieli realną możliwość wpływania na to, co zostanie przygotowane (co tym samym zmniejszy ich opór przed zmianą i jednocześnie da możliwość poprawienia relacji interpersonalnych). Warto nadmienić, że zasoby kadrowe Spółki są wystarczające do przeprowadzenia takiego procesu. Ponadto, biorąc pod uwagę wspomniany powyżej wpływ zmian organizacyjnych w Spółce od początku 2017 roku na funkcjonowanie pracowników, wydaje się, że dokonywanie obecnie zmian personalnych nie poprawi komunikacji w Spółce: to system komunikacji jest nieefektywny, więc działania naprawcze należy skoncentrować na poprawie systemu.

Istotne wydaje się również budowanie tożsamości Spółki w nowej strukturze organizacyjnej. Ważne też będzie systemowe zaplanowanie zmian w obszarze komunikacji, wykorzystywanych narzędzi komunikacyjnych czy dokumentów i – przede wszystkim - konsekwentna realizacja planu. Oznacza to nie tylko konieczność uwzględnienia czasokresu realnego wprowadzania tych zmian bez naruszania podstawowej działalności Spółki, cykliczną weryfikację skuteczności działań rozwojowych, ale też odpowiednie przygotowanie i przeszkolenie pracowników, którzy, jak można było zaobserwować, na zmiany wprowadzane w ostatnich dwóch latach zareagowali silnym oporem. Szereg przykładów z polskiej rzeczywistości biznesowej wskazuje, że takie podejście systemowe w długim okresie przynosi dla firmy najwięcej korzyści.